

Plan De Mejora Empresarial:
Estandarización De Procesos En Las Diferentes Sucursales De La Empresa
Tranco Global LLC.

Angela Patricia Gaona Sanabria

Tutor: Docente Elizabeth Malagón Sáenz

Universidad Santo Tomas
Facultad de Negocios Internacionales
Seccional Tunja Boyacá

15/04/2024

Contenido

Introducción	7
Justificación	9
Pregunta de reflexión	10
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Antecedentes	12
Recopilación de información	13
Reseña de la empresa	14
Misión	14
Visión	15
Valores corporativos	15
Servicios prestados	15
Identificación del plan de mejora	17
Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	18
Ventaja Competitiva	19
Plan de mejora	20
Aspectos a mejorar	20
Indicadores de medición	23
Hacer verificar/propuestas a realizar	24

Acción a mejorar # 1	24
Acción a mejorar #2	26
Estrategias de implementación plan de mejora	
Cronograma	
Recursos	
Conclusiones	28
Bibliografía y referencias	29

Resumen

Para la empresa Tranco Global es muy importante la calidad con la que se prestan cada uno de sus servicios, sea en su sede principal o en sus sucursales alternas, se busca dar un servicio excelente en cada una de ellas, por lo que la empresa está en constante búsqueda de mejora y avance. Al ser esta una empresa que presta servicios de agente de carga a diferentes clientes alrededor del mundo, su enfoque siempre será presentar una atención al cliente excepcional. Tranco Global es una empresa sólida, que ha crecido bastante durante los siete años que lleva en funcionamiento, contando hoy con cuatro sucursales a lo largo de los Estados Unidos y con una base de datos de clientes y socios sólida; sin embargo, algunas de sus sucursales son prácticamente nuevas y requieren de un mayor esfuerzo para lograr que se llegue a un punto de estandarización total donde todos los procesos y operaciones sean desarrolladas de una única manera en cada una de ellas. Es por esto que este plan de mejora va enfocado en la mejora de uno de los aspectos más fundamentales para poder prestar un servicio de calidad en cada una de sus sucursales y es el tema de la estandarización de procesos.

Cuando una empresa abre oficinas en diferentes puntos físicos, sean ciudades, países o continentes, siempre se busca garantizar el mismo tipo de servicio en cada una de ellas, puesto que cada una está regida por su propio manager, todos los manager deben estar en constante comunicación y con la misma información en mente para los pasos a seguir durante la ejecución de procesos, esto apoyándose en la tecnología actual disponible para el uso de la empresa y comunicándose unos a otros de una forma eficiente y constante.

Garantizar esto como va a lograr que se llegue a una unificación clara y precisa que ayude a lograr las metas de crecimiento esperadas para la compañía. Con este plan de mejora, haciendo uso de gráficas y matrices que muestran el panorama actual de la empresa, se pretende dar una imagen general de la cual partir para poder llevar a la acción las diferentes estrategias planteadas en este documento y abrir paso para nuevas opiniones y plan a seguir por parte de los directivos de la compañía.

Palabras clave

Servicio al Cliente, Estandarización, Tecnología, Indicadores Clave de Rendimiento, Flujo de Efectivo, Cumplimiento, Efectividad, Comunicación

Abstract

For Tranco Global, quality in the provision of each of its services is of utmost importance, whether at its main headquarters or its alternate branches. The company strives to provide excellent service at each of these locations, and as such, it is constantly seeking improvement and advancement. Being a company that offers freight agent services to various clients around the world, its primary focus is always on providing exceptional customer service.

Tranco Global is a robust company that has experienced significant growth during its seven years of operation. Today, it boasts four branches across the United States and a solid

client and partner database. However, some of its branches are relatively new and require additional effort to achieve complete standardization, ensuring that all processes and operations are carried out in a consistent manner.

This improvement plan is specifically aimed at one of the most fundamental aspects of delivering quality service at each of its branches: the standardization of processes. When a company establishes offices in different physical locations, whether in cities, countries, or continents, it always seeks to guarantee the same type of service at each location. Since each branch is overseen by its own manager, all managers must maintain constant communication and have the same information in mind regarding the steps to be taken during process execution. They should leverage the available technology for efficient and consistent communication with one another. Ensuring this will lead to a clear and precise standardization that will contribute to achieving the expected growth targets for the company.

With this improvement plan, utilizing charts and matrices to depict the current landscape of the company, the goal is to provide a comprehensive overview from which to initiate the various strategies outlined in this document and to pave the way for new insights and plans to be developed by the company's executives.

Key Words.

Customer Service, Standardization, Technology, Key performance indicators, Milestones, Cash flow, Compliance, Effectiveness, Communication

Introducción

En la actualidad, Tranco Global LLC es una empresa legalmente establecida en la ciudad de Chattanooga, Tennessee, en los Estados Unidos, donde se encuentra su sede principal. Además, cuenta con sucursales en Atlanta, Georgia; Seattle, Washington; Alexandria, Luisiana; y Chicago, Illinois. Su principal misión es proporcionar soluciones de logística internacional a importadores y exportadores, independientemente del tamaño de sus empresas.

Sin embargo, al analizar cómo se estaban llevando a cabo los procesos internos entre las distintas sucursales, se identificó un área que podría ser mejorada y que representaría un gran avance en la prestación del servicio al cliente: la estandarización de los procesos en cada una de las sucursales de la compañía. Además, se buscaba asegurar el cumplimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) en cada una de ellas para garantizar la ejecución eficiente y estandarizada de los procesos.

Es por esta razón que el plan de mejora se enfocó en comprender todas las variables que podrían estar ocasionando diferencias en la forma en que se desarrollan los procesos en cada sede. Se observó que, en la sede principal en Chattanooga, Tennessee, se estaban utilizando adecuadamente los KPIs, en particular, el uso de los "milestones," y se estaba haciendo uso de la herramienta tecnológica iTranco para facilitar la entrega oportuna de

información al cliente. Esto resultó en una mayor efectividad en cada operación, manteniendo a los clientes informados con información actualizada y cumpliendo con el objetivo diario de mantener al día el KPI denominado "milestones."

Por otro lado, se notó que las demás sucursales no estaban siendo igual de eficientes al proporcionar información oportuna a sus clientes y al mantener actualizados los "milestones," lo que causaba retrasos en los procesos y una comunicación menos efectiva con los clientes. Como consecuencia, la herramienta tecnológica iTranco estaba siendo subutilizada, ya que al no cargarse información en los "milestones" de manera oportuna, ambas tecnologías estaban desconectadas. Las sucursales que no mantenían actualizada la información de sus operaciones no se esforzaban por promocionar la herramienta iTranco, perdiendo así oportunidades de mejorar su servicio.

iTranco es una herramienta tecnológica creada por y para Tranco Global que beneficia enormemente a la empresa. Brinda a los clientes la autonomía de acceder a la información y documentos de sus operaciones en curso en cualquier momento, mediante un usuario y contraseña proporcionados por los operadores. Sin embargo, para que esta herramienta sea efectiva, es esencial que los operadores la promocionen y mantengan actualizada la información en los "milestones" diarios, asegurando que iTranco esté siempre al día para el uso adecuado de los clientes.

Además, los "milestones" son una herramienta utilizada por la empresa, donde cada operador actualiza la información en cada etapa de la operación y la carga al sistema, ya sea un documento relacionado con la carga o fechas de embarque y desembarque. Esto permite tener un registro detallado de cada paso de la operación, y los clientes pueden acceder a esta información a través de la tecnología iTranco, que está integrada con los "milestones."

Por tanto, se identificó la necesidad fundamental de estandarizar los procesos en cada una de las sucursales para que todas puedan alcanzar los mismos objetivos y obtener

resultados tan efectivos como la sede principal, mediante el cumplimiento de los KPIs, como "milestones," y el uso de la tecnología disponible, iTranco. También se considera la adición de nuevos KPIs que permitan a la compañía mantener un control sobre la efectividad de cada sucursal y, al mismo tiempo, desarrollar estrategias efectivas para mantener los buenos resultados.

Justificación

En un mercado global, donde la competencia es amplia y se puede encontrar un sin número de competidores con diferentes aspectos a favor o factores diferenciales, un buen servicio es fundamental, y para esto nos debemos asegurar que podemos proporcionar un buen servicio en todas las diferentes sucursales existentes y cada uno de sus clientes puedan sentir un grado de confianza alto al percibir la empresa como una sola y no como diferentes en cada lugar donde se reciba el servicio, por esto, la estandarización en una empresa creciente es de vital importancia.

Estandarizar los procesos cuando se cuenta con diferentes sucursales, así como la implementación de tecnología, es fundamental para lograr una mejor calidad en la prestación de los servicios debido a que esto representaría un impacto positivo en la aceptación de los clientes hacia la compañía, así como su satisfacción con el servicio que se les está brindado y su nivel de confianza en la empresa que garantizará que este cliente continúe eligiendo a la empresa sobre las demás en el mercado.

Si los procesos se llevan a cabo de una manera organizada, constante y estandarizada, va a ser más factible el hecho de proporcionar un mejor servicio, más eficiente y en un menor tiempo. Como lo menciona Maldonado, J. (2011) Actualmente los procesos se consideran

como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se han ido convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Es de vital importancia que estos se lleven a cabo con organización para que las utilidades reflejen cambios positivos, ya que, si no se tiene que invertir tiempo y recursos en resolver los problemas causados por hacer las cosas de una manera diferente, o en tiempos distintos, se puede hacer del proceso algo más rápido y efectivo utilizando los recursos más sabiamente y en pro del crecimiento de la empresa.

Preguntas de reflexión

¿Implementar estrategias de estandarización entre branches lograría una mayor efectividad en los procesos y una mayor satisfacción de los clientes?

¿La implementación de la tecnología en procesos de calidad de servicio resultaría en una mejora de la aceptación del cliente a la empresa?

¿La automatización de los procesos por medio de la tecnología haría más efectiva la atención prestada?

Objetivos

Objetivo general

Promover y organizar un plan que permita que los procesos internos de la empresa en todas sus sucursales se desarrollen de manera eficiente y estandarizada a través de la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo y apoyadas en las herramientas tecnológicas.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para identificar áreas críticas que requieren de una atención inmediata en la organización de la empresa.
- Implementar la utilización de los softwares disponibles como iTranco y los milestones por parte de los operadores de la empresa para la optimización de procesos.
- Diseñar e implementar un formato de medición y programas de capacitación con el propósito de hacer una medición efectiva del proceso.

Metas

Organización de los objetivos específicos del plan de mejora con un paso a paso una meta, acción e indicador específico para cada uno de ellos.

Antecedentes

Tranco Global es una empresa de logística internacional en rápido crecimiento, impulsada por la tecnología y enfocada en las personas. Se dedican a brindar experiencias de transporte de clase mundial, asegurando la entrega puntual y dentro del presupuesto de los productos de sus clientes. Fundada en 2016, esta empresa se ha centrado en ofrecer soluciones logísticas tanto a nivel nacional como internacional a importadores y exportadores en todo el mundo.

Cuentan con una presencia global que se extiende a más de 500 oficinas en 180 países. A través de la Red Global de Tranco Global (TrancoGlobalNetwork), proporciona a sus clientes un nivel de calidad de servicio amplio e inigualable.

Tranco es un agente de carga de servicio completo, operando a nivel nacional e internacional, y ofreciendo soluciones en todos los modos de transporte, incluyendo marítimo, aéreo, terrestre y ferroviario. Esta compañía presta servicios desde múltiples ubicaciones, tanto en América del Norte a través de la División de las Américas, como en el resto del mundo a través de la División Global.

Recopilación de información

La información se obtuvo a partir del método de la observación y seguimiento a cada área de la empresa durante el tiempo de desarrollo de la práctica, así como información en el sitio web de la empresa y fuentes alternas de información. Esta se analizó por medio de la Matriz DOFA y POAM las cuales ayudaron a determinar los aspectos claves para el desarrollo de este documento.

Reseña de la empresa

Dos hermanos gemelos, Bruce y Byron Trantham fundaron Tranco Logistics en 1995 y Tranco Global como empresa hermana en 2016. Estas dos compañías fueron creadas con una promesa: "Hacer el trabajo bien... sin compromiso".

A lo largo de los años, escucharon tanto a los clientes como a los empleados, ampliando sus servicios para adaptarse mejor a las necesidades del mercado, por esto, nace su empresa hermana Tranco Global, un agente de carga y agente de aduanas internacional de rápido crecimiento en el país con sede principal en Chattanooga, Tennessee.

Desde su apertura en 2016, Tranco Global ahora tiene más de 80 empleados y cinco oficinas repartidas por todo Estados Unidos.

Tranco presenta un entorno de trabajo único, dinámico y progresivo con un paquete de compensación y beneficios para sus empleados muy competitivo, esta compañía en total cuenta con más de 300 empleados, 500 unidades de material rodante y 2 millones de pies cuadrados de espacio de almacén.

Tranco Global ofrece un conjunto completo de servicios internacionales (carga aérea, carga marítima y despacho de aduanas) así como servicios de reenvío nacionales (carga de camiones, LTL, Flat bed, aéreos y nacionales). Son reconocidos por su calidad del servicio al

cliente y del uso de las mejores prácticas de la industria para ayudar a sus clientes a ahorrar dinero y tiempo.

Misión

Invertir en nuestro equipo para ofrecer una excelencia no-paralela de la cadena de suministro para nuestros socios. (Tranco Global, 2023)

Visión

Expandirnos a nivel nacional por medio de la apertura de nuevas oficinas, así como formar nuevas alianzas para abrir mercado internacional en México y Canadá.

Valores corporativos

- Desinterés: Nos resistimos a la trampa de la arrogancia. Somos humildes y amamos compartir nuestro conocimiento.
- Lealtad: Nos respetamos unos a otros y cumplimos con nuestros compromisos.
- Excéntrico: aceptamos ser diferentes. Somos auténticos y divertidos.
- Emprendedor: Perseguimos determinadamente el crecimiento y la innovación. No nos conformamos.
- Optimismo: nos centramos en el cliente y afrontamos con entusiasmo los desafíos.
- Integridad: Somos intencionales en nuestras decisiones y acciones.
- Disciplina: somos profesionales y constantes en todas nuestras labores.

Servicios prestados

- Doméstico
- Drayage
- Océano
- Aire
- Despacho de aduanas
- Transporte

¡Estamos en la carretera todo el día, todos los días para nuestros clientes! Sabemos cómo proporcionar plazos realistas y un servicio excepcional, todo a la vez que le ahorramos dinero. Somos dueños de nuestros propios camiones y tenemos nuestros propios conductores. Tranco se compromete a mover sus activos en la dirección correcta.

- Almacenamiento

Ubicada en la encrucijada del sur, Chattanooga es la clave para transportar productos de manera efectiva a través de los Estados Unidos. Chattanooga está a 24 horas en auto de la mitad de la población de la nación, lo que la convierte en el lugar ideal para almacenar su producto. Ofrecemos un menú completo de opciones de almacenamiento y gestión que se basan en las necesidades de nuestros clientes.

- Manejo de carga

Desde todo el país hasta todo el mundo, Tranco puede llegar allí. ¡Nuestros servicios de corretaje tienen el apalancamiento, los contactos y los medios para asegurarse de que su carga llegue a donde va a tiempo! Tranco Global ofrece servicios aéreos, marítimos, de transporte y domésticos.

Identificación del Plan de Mejora

Para la identificación de este plan de mejora, es necesario considerar los diferentes factores en juego para el crecimiento de la empresa, tanto los factores internos como los externos.

El mercado al que pertenece Tranco Global es el logístico, y específicamente en la ciudad donde se encuentra su casa matriz es un punto estratégico para el transporte de mercancías en los Estados Unidos, Chattanooga está situada en la convergencia de tres interestatales: I-75, I-59 e I-24. Conocida como el Silicon Valley del transporte por carretera, la ciudad es la base ideal para el transporte por carretera, (Lauren, 2020)

Así mismo entran en juego otra serie de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que deben ser puestas en consideración para así poder encontrar el mejor rumbo a seguir para el crecimiento y el avance de la empresa.

Por esta razón se encontró la necesidad de buscar un método que permitiera analizar factores internos y externos de la empresa con el fin de entender el entorno en el que se encuentra la empresa y así poder encontrar estrategias viables que la empresa Tranco Global LLC pueda seguir para lograr los objetivos a los que se desea llegar.

La matriz elegida para este fin fue la matriz DOFA que por sus siglas significa Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que nos permitirá obtener una perspectiva más clara de la situación actual de la empresa, esta matriz es clave ya que como lo decía Ponce Talancón, H., (2007) “La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias”

Tabla 1 Matriz DOFA

Con la matriz DOFA se identificó información relevante con el fin de identificar las variables más relevantes que reflejan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Tranco global en el momento de la creación de este plan de mejora.

Figura1: Identificación del Plan de Mejora

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-Ubicación geográfica favorable para el transporte intermodal -Personal altamente capacitado -Crecimiento continuo -Relaciones solidas con los clientes -Equipos e instalaciones bien establecidos -Ambiente laboral enfocado en el trabajo en equipo y la comunicación.	-Nuevas tecnologías disponibles -Nuevos profesionales capacitados con mayor experiencia que no requieren de mucha inversión en capacitación -Mas espacios para hacer networking -Oportunidad de expansion al mercado centroamericano en Mexico	-Alcance limitado para la diferenciación en el mercado - Uso adecuado de las herramientas tecnológicas disponibles en la compañía -Falta de estandarización de procesos en las otras sucursales de la compañía	-Alto numero de competidores en el mercado actual. -Continua inestabilidad económica global. -Inestabilidad política entre países que afecta el mercado en general. -Nuevas regulaciones impuestas al trasporte de mercancías a diferentes destinos.

Nota. Información tomada de <https://trancoglobal.com>

Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Se implementó el perfil de oportunidades y amenazas conocido como matriz POAM, Esta matriz representa una herramienta que permite evaluar las amenazas y oportunidades

potenciales de la empresa Tranco Global, así como contribuir para el desarrollo estratégico y mejora continua. (Quiroa, 2020)

Al analizar esta matriz se facilita la determinación de las áreas críticas que requieren de una atención inmediata, así como implementar estrategias para maximizar beneficios y aprovechar sus ventajas competitivas, al analizar estos puntos en contra la empresa puede tomar decisiones en pro de un plan de mejora que represente crecimiento para la empresa.

Para este fin se analizaron los siguientes factores: tecnológicos, económicos, humanos y sociales como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 3 *Matriz Poam*

Esta matriz refleja las oportunidades, amenazas e impacto en diferentes factores relacionados al sector logístico al que pertenece la empresa Tranco Global.

Figura2: Perfil de Oportunidades y amenazas del medio (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			JUSTIFICACION
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
tecnologicos										
Nuevos softwars	X						X			Cada vez más se cuenta con nuevas tecnologías disponibles para el uso de las compañías y hacer buen uso de estas dependerá el avance de la empresa, así como aumentarían las posibilidades de conseguir mejores resultados
Economicos										
Impuestos aduaneros					X			X		Estos impuestos siempre estan presentes pero pueden variar dependiendo el pais y la mercancía a transportar, tener el conocimiento de estos ayudara a que el proceso se desarrolle de una manera mas facil y se eviten contratiempos
Inestabilidad				X			X			La inestabilidad económica se puede dar por diversas razones pero la principal recae en el gobierno y la situación de relaciones con demás países, esto puede ocasionar demoras y contratiempos a la hora de hacer negocios con empresas extranjeras.
Barreras arancelarias					X		X			Las barreras arancelarias son un factor fijo que se debe tener en cuenta para cada movimiento de carga internacional, sin embargo estas deben ser analizadas cuidadosamente para seleccionar la correcta y no incurrir en gastos extra.
factor humano / intelectual										
Expertos en el area	X						X			Para un correcto funcionamiento de la empresa, se necesita personal experto en cada área requerida, sin embargo muchas veces es difícil encontrar el perfil profesional adecuado que pueda encajar perfectamente en la compañía y sea de valor.
social										
Ausentismo laboral				X			X			En Estados Unidos hoy en día el problema más grande para las compañías es el ausentismo laboral ya que cada vez menos personas están interesadas en buscar un puesto de trabajo estable sino que prefieren cargos temporales lo que dificulta la creación de un equipo sólido y la consecución de resultados positivos.

Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Tabla 4 *Matriz MEFI*

Esta matriz da un panorama claro de la situación interna de la compañía y a la vez permite el análisis de oportunidades y amenazas dentro de la organización.

Figura3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Ubicación geografica (favorable para el transporte intermodal)	12%	4	0,484
2.	Personal altamente capacitado	14%	4	0,564
3.	Equipos e instalaciones bien establecidas	9%	3	0,273
4.	Relaciones solidas con los clientes	10%	4	0,404
5.	Crecimiento continuo debido a las relaciones solidas con los clientes	10%	4	0,404
Debilidades				
1.	Alcance limitado para la diferenciacion en el mercado.	9%	2	0,182
2.	Uso adecuado de las herramientas tecnologicas disponibles en la compania	13%	1	0,131
3.	Falta de estandarizacion de procesos en cada sucursal de la compania	14%	2	0,282
4.	Falta de conocimiento de estrategias viables para potencializacion de los procesos de la compania	8%	2	0,162
Total		100%		2,886
				Balance Positivo

Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Tabla 5 *Matriz MEFE*

Esta matriz da un panorama claro de la situación externa de la compañía y a la vez permite el análisis de fortalezas y debilidades del entorno de la organización.

Figura4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos					
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación		Valor
Oportunidades					
1.	Nuevas tecnologías disponibles	13%	4	0,524	
2.	Nuevos profesionales capacitados con mayor experiencia (expertos)	9%	4	0,364	
3.	Nuevos espacios para hacer networking	8%	3	0,243	
4.	Expansión al mercado CentroAmericano (Mexico)	15%	4	0,584	
5.	Análisis y profundización en las oportunidades de mejora	10%	3	0,306	
Amenazas					
1.	Alto numero de competidores en el mercado actual	13%	2	0,262	
2.	Inestabilidad economica global	12%	2	0,242	
3.	Inestabilidad politica entre países que afectan el mercado en general	9%	1	0,093	
4.	Nuevas regulaciones impuestas al transporte de mercancías	10%	1	0,102	
Total		100%		2,72	
					Balace Positivo

Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Tabla 6 *Matriz DOFA Cruzado*

Esta matriz recopila de manera estratégica los datos obtenidos en las matrices anteriores MEFI y MEFE de la organización y brinda las herramientas necesarias para la creación de estrategias claves para un mejor trato de las oportunidades fortalezas, así como de las debilidades y amenazas de la empresa.

Figura5: Matriz DOFA cruzada

		Fortalezas		Debilidades	
		1.	Ubicación geográfica (favorable para el transporte intermodal)	1.	Alcance limitado para la diferenciación en el mercado.
		2.	Personal altamente capacitado	2.	Uso adecuado de las herramientas tecnológicas disponibles en la compañía
		3.	Equipos e instalaciones bien establecidas	3.	Falta de estandarización de procesos en cada sucursal de la compañía
		4.	Relaciones sólidas con los clientes	4.	Falta de conocimiento de estrategias viables para potencialización de los procesos de la compañía
		5.	Crecimiento continuo debido a las relaciones sólidas con los clientes		
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1.	Nuevas tecnologías disponibles	FO1	F3;O1 Mejorar la capacidad de innovación	DO1	D4; O5 Profundizar en el análisis de las debilidades y oportunidades para entender su impacto real en la empresa.
2.	Nuevos profesionales capacitados con mayor experiencia (expatriados)	FO2	F2;O1,O2 Capacitar e instrumentalizar altamente al personal		D2; O1; O2 Capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y en estrategias de mejora continua.
3.	Nuevos espacios para hacer networking			DO2	
4.	Expansión al mercado Centroamericano (México)	FO3	F1,F2,F3;F4;O3;O4 Expandir nuevos mercados en diferentes regiones: Utilizando red clientes y tecnologías existentes, entrar y establecer presencia en nuevos mercados regionales o internacionales.	DO3	D1; D4 O1; O3;O5 Establecer indicadores de rendimiento clave (KPIs) para medir la efectividad de las estrategias implementadas y hacer ajustes según sea necesario.
5.	Análisis y profundizar en las oportunidades de mejora			DO4	D3; O1; O4 Realizar estudios de mercado continuos para adaptar los servicios a las necesidades específicas de nuevas regiones con la ayuda de las tecnologías disponibles.
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1.	Alto número de competidores en el mercado actual	FA1	F2; F4; A3 Fortalecer las relaciones con proveedores clave para asegurar la continuidad del suministro en tiempos de inestabilidad política. Negociar acuerdos de suministro flexibles que permitan adaptarse rápidamente a cambios en las políticas comerciales y regulaciones	DA1	D2; A4 Implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo que asegure que todas las sucursales cumplan con las nuevas regulaciones de la empresa. Desarrollar manuales de procedimientos estandarizados y realizar auditorías regulares
2.	Inestabilidad económica global	FA2	F2; F3; A4 Implementar soluciones tecnológicas que aseguren el cumplimiento de las nuevas regulaciones de transporte. Utilizar tecnologías como blockchain para mejorar la transparencia y la trazabilidad en la cadena de suministro, asegurando el cumplimiento normativo y ganando la confianza de los clientes y reguladores	DA2	D4; A3 Crear un equipo interno de gestión de riesgos que se especialice en identificar y mitigar los impactos de la inestabilidad política. Capacitar al personal en estrategias de adaptación y gestión de crisis.
3.	Inestabilidad política entre países que afectan el mercado en general	FA3	F2; F3; F5; A2 Aprovechar el talento del personal para identificar y desarrollar soluciones creativas y resilientes frente a la inestabilidad económica. Implementar programas de capacitación continua para asegurar que el equipo esté preparado para adaptarse a los cambios económicos y explorar nuevas oportunidades de negocio	DA3	D3; A2 Estandarizar procesos críticos para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos, lo que permitirá a la empresa ser más resistente a las fluctuaciones económicas. Adoptar metodologías de mejora continua.
4.	Nuevas regulaciones impuestas al transporte de mercancías	FA4	F2; F4; A1 Asegurar una comunicación efectiva dentro de la organización y con los stakeholders externos para alinear esfuerzos y maximizar el impacto de las estrategias.	DA4	D1; D2; D3; D4; A1 Realizar estudios de mercado para identificar segmentos de clientes no atendidos o mal atendidos y desarrollar productos o servicios específicos para ellos. Implementar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos para diferenciarse de los competidores.

Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Ventaja Competitiva

Tranco Global es una empresa que está establecida en el mercado, con trayectoria de más de 25 años, más de 400 empleados, 500 vehículos y casi 2 millones de pies cuadrados de espacio de almacén. La Compañía combina la flexibilidad de un proveedor de servicios que no es de activos, con la estabilidad de una organización física basada en activos.

Su oficina central de operaciones principal está ubicada en una ciudad estratégica para el movimiento de carga, sorprendentemente, aproximadamente el 80 % de la carga de la nación viaja a través de Chattanooga. También cuenta con más corretajes de camiones por habitante que cualquier otra ciudad de EE. UU, ofreciendo numerosos trabajos bien remunerados en la industria de la logística.

Los empleados de Tranco tienen décadas de experiencia perfeccionada al trabajar para algunos de los proveedores de servicios más grandes del mundo (UPS, FedEx, Schenker, Kenco, Covenant, US Xpress, etc.)

Muchos de los competidores de Tranco no tienen activos, están mal capitalizados o solo han estado en el negocio unos meses o años, haciendo que Tranco sobresalga frente a todos ellos ofreciendo el mejor servicio.

Plan de Mejora

Plan de mejora empresarial: Estandarización de procesos en las diferentes sucursales de la empresa Tranco Global LLC.

Tomando en consideración la información obtenida en el diagnóstico realizado a la empresa Tranco Global se pudo evidenciar la necesidad de mejorar los procesos internos y la estandarización de los procesos de cada sucursal con el fin de que su posición en el mercado siga

Se requiere la consideración de la implementación de un plan para lograr una estandarización de los procesos con herramientas metodológicas que permitan que l empresa

pueda responder a todos sus procesos óptimamente y pueda enfrentarse a riesgos y puedan continuar en el mercado con sostenibilidad y sustentabilidad.

Objetivo 2.

Implementar la utilización de los softwares disponibles como iTranco y los milestones por parte de los operadores de la empresa para la optimización de procesos.

2.1 Metas Metas que se buscan alcanzar con el plan:

- Reducir el tiempo de duración de procesos con el fin de garantizar una mejor prestación del servicio de logística de movimiento de carga.
- Automatizar el proceso en un 50% con la ayuda del software iTranco enfocado a los usuarios.
- Estandarizar resultados de cada sucursal en un 100% con ayuda del software disponible de milestones para los operadores.

2.1.1 Acciones

Planteamiento de las acciones

- Hacer uso activo de los softwares disponibles en la empresa para darle un aprovechamiento efectivo en la recolección de información necesaria para la toma de decisiones estratégicas.

- Capacitación y entrenamiento para un uso efectivo de los softwares por parte de los operadores

2.1.1.1 Indicadores

Estos indicadores ayudan a medir el impacto del plan de mejora y orientarlo a estrategias para una mayor efectividad en el proceso:

- **Número de operadores por sucursales / Número de operadores en cumplimiento:** Con este indicador se mide el número de operadores que han logrado el cumplimiento de los milestones .
- **Total de solicitudes recibidas/ total de solicitudes ejecutadas oportunamente:** Con este indicador se mide la calidad de tiempo de respuestas y rapidez de ejecución en cada solicitud de prestación de servicios logísticos.

Objetivo 3.

Diseñar e implementar un formato de medición y programas de capacitación con el propósito de hacer una medición efectiva del proceso.

3.1 Metas Metas que se buscan alcanzar con el plan

- Establecer un método de medición de datos que registre el 100% de los resultados semanales obtenidos por los operadores logísticos.

- Obtener un mínimo de 90% de cumplimiento de los milestones semanalmente para cada operador en cada una de las sucursales de la empresa.
- Estandarizar la estrategia de trabajo en la totalidad de las sucursales de la empresa con el fin de obtener resultados igualmente estandarizados y efectivos.

3.1.1 Acciones

Planteamiento de las acciones

- Creación de una plantilla de medición automática de datos en Excel que permita la recolección diaria de los resultados obtenidos por cada operador en cada una de las sucursales de la empresa.
- Planificación de reuniones periódicas con los managers de cada sucursal con el fin de compartir los resultados de su equipo y discutir pasos a seguir para lograr los objetivos comunes de la empresa.
- Organización de metodologías de capacitación y entrenamiento para operadores logísticos para así lograr una estandarización de procesos en la totalidad de la empresa.

3.1.1.1 Indicador

- **KPI Número de clientes registrados en iTranco / número de clientes en uso activo de iTranco x 100:** Con este indicador podremos medir la satisfacción de los usuarios activos de iTranco
- **KPI tiempo usado en la recopilación manual de resultados/ Tiempo usado en la recopilación automática de resultados con la nueva herramienta:** Con este indicador se podrá calcular la optimización del tiempo en la recopilación de resultados semanales de cada operador logístico en las distintas sucursales de la empresa y la mejoría de este usando la nueva herramienta de Excel propuesta.

- **Número total de operadores logísticos/Número de operadores logísticos que finalizaron su capacitación/entrenamiento:** Con este indicador se podrá dejar en evidencia los operadores logísticos que ya cumplieron con su capacitación y entrenamiento versus los que aún faltan por completar este proceso para así tomar medidas pertinentes.

Aspectos a Mejorar

1. Estandarización de procesos en cada una de las sucursales de Tranco Global.

Durante el proceso de recopilación de información mediante observaciones y entrevistas con diversos empleados y responsables de áreas, se hizo evidente la necesidad de enfocar nuestros esfuerzos en estandarizar los procesos relacionados con movimientos internacionales en todas nuestras sucursales. Esto se debe a que se estaban presentando situaciones en las que algunas sucursales no cumplían con uno de los indicadores clave de rendimiento (KPI) llamado milestones el cual mide el porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a cada operador dependiendo el movimiento de carga que tengan bajo su supervisión.

Se notó que el grado de cumplimiento de este KPI, que se había establecido como estándar para todas las sucursales, variaba significativamente de una a otra, y en varias de ellas, este cumplimiento era notablemente bajo.

Consecuentemente, estas disparidades estaban ocasionando retrasos en la entrega de información sobre las operaciones a los clientes. La información no se cargaba en el sistema de manera oportuna, lo que resultaba en demoras en el procesamiento de pagos por parte del cliente principal. Esto, a su vez, dificulta la realización de pagos a los intermediarios en el tiempo acordado, lo que llevaba a utilizar los recursos de la empresa para realizar estos pagos oportunamente lo que ocasiona que se afectará negativamente la gestión de flujo de efectivo para cubrir otros gastos necesarios.

El cumplimiento de los KPI 's propuestos por una empresa van a determinar que sus procesos sean realizados de manera efectiva y que se garantice el correcto funcionamiento de cada una de sus áreas. Los KPI 's van de la mano con los objetivos a los que se quiere llegar y ayudan a determinar el rendimiento de un equipo o persona.

Como lo menciona (Avella, 2019) “los KPI’s indican el nivel de desempeño en base a los objetivos que sean fijados con anterioridad a la estrategia organizacional de la empresa” es por esto que es tan importante que una empresa esté al tanto de los resultados arrojados por los KPI’s propuestos que usualmente están expresados en porcentajes y de esta manera ayudan a la empresa como una herramienta para valorar y evaluar los rendimientos de un proceso de una manera más comprensible.

Todo esto resaltó la importancia de mantener el cumplimiento del KPI denominado "milestones." Este KPI funciona como un sistema que identifica las tareas que deben llevarse a cabo, especificando los recursos necesarios para ejecutar los elementos del proceso de movimiento de carga. Incluye pasos a seguir, documentación requerida, actualización de fechas y la notificación de documentos esenciales para el cobro al cliente final.

2. Mayor implementación de la tecnología disponible (iTranco)

Tranco emplea su propia tecnología, iTranco, para proporcionar soluciones inmediatas a sus clientes en lo que respecta a la información y el estado de sus envíos. En la actualidad, los clientes están igualmente interesados en la entrega de mercancías y en la disponibilidad de información actualizada. iTranco es la respuesta a esta necesidad crítica de acceso oportuno e inmediato a la información, lo que resalta la importancia de su correcta utilización.

iTranco representa una oportunidad para ofrecer un servicio más efectivo y directo a los clientes. Entendemos que a medida que los procesos se vuelven más eficientes, se agrega más valor a cada cliente. Como menciona (Yepes, 2020) La gestión de la cadena de suministro requiere de una implementación de sistemas integrados de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para así poder cumplir con las expectativas de logro de objetivos operativos establecidos. Esto es importante para garantizar que se satisfagan las necesidades de los clientes.

La tecnología iTranco es un servicio tecnológico ofrecido por Tranco Global a sus clientes, que proporciona una visibilidad completa del movimiento de carga de cada uno de ellos. Además, ofrece características adicionales, como programación de envíos, gestión de

alertas de entrega y soluciones integrales disponibles para el cliente a lo largo de todo el proceso hasta que su carga llega a su destino. Esto crea un recurso integral para el almacenamiento y gestión de toda la documentación y datos relacionados con los movimientos de carga. Sin embargo, hasta ahora no se había aprovechado plenamente.

La información proporcionada en este portal se actualiza conforme el operador cumple con cada tarea de sus "milestones." Sin embargo, si el operador no mantiene al día los documentos o tareas en sus "milestones," la plataforma iTranco no puede ser efectiva, lo que podría resultar en que el cliente vea información faltante. Esto no solo afecta la percepción de la compañía, sino que también podría minar la credibilidad y la confianza del cliente.

El uso correcto de iTranco puede ofrecer beneficios significativos a la empresa. Por otro lado, su uso incorrecto o la falta de uso pueden tener un impacto negativo.

Se ha evidenciado que, debido a la falta de estandarización en los procesos en las diversas sucursales de la empresa, se han producido demoras en la entrega de información al cliente, desaprovechando así esta valiosa herramienta disponible.

Con el avance de las tecnologías actuales, las compañías tienen la capacidad de perfeccionar cada aspecto de sus procesos productivos de manera precisa. A través de sistemas de alertas y monitoreo, es posible obtener información detallada sobre el estado de procesos específicos, así como identificar incidencias, demoras y disminuciones en la productividad. (Montiel, 2022)

Acciones

#1 Acciones a realizar para el primer aspecto a mejorar: “Estandarización de procesos en cada una de las sucursales”

1. Reuniones periódicas con los managers de cada sucursal con el fin de obtener un feedback de los aspectos a mejorar o aspectos positivos a resaltar durante el proceso de estandarización.
2. Reporte semanal del cumplimiento de milestones presentado en una gráfica en excel que muestre el porcentaje de cumplimiento de cada operador en cada una de las sucursales de la empresa.
3. Capacitación sobre el uso de los milestones y la importancia del cumplimiento de estos para el proceso operacional del movimiento de carga.
- 4.

Meta

Obtener un mínimo de 90% de cumplimiento de los milestones para cada operador en cada una de las sucursales de la empresa.

Objetivo

Con este control periódico se busca lograr que cada manager de las diferentes sucursales esté en sintonía buscando el mayor porcentaje de cumplimiento de cada uno de sus operadores a cargo con el fin de que los procesos de movimiento de carga se den de una manera igualmente efectiva en cada sede y se puedan compartir estrategias y soluciones que aporten al crecimiento de cada equipo.

#2 Acciones a realizar para el segundo aspecto a mejorar. : “Mayor implementación de la tecnología disponible (iTranco)”

1. Capacitación a los empleados en la importancia de ofrecer iTranco a los clientes.

2. Recopilar información del impacto del uso de i tranco en la encuesta de satisfacción de los clientes en la plataforma iTranco.

3. Capacitación en la importancia de mantener los milestones al día y en cumplimiento.

Meta

Garantizar que el 100% de los clientes hagan uso de la tecnología iTranco y que la información almacenada allí esté actualizada de una manera constante.

Objetivo

Permitir al 100% de los clientes acceder a documentos, envíos, en tiempo real con el fin de mantener un proceso transparente y dinámico que brinde tranquilidad y confianza al cliente mientras su envío está siendo movilizado.

Indicadores de medición

- KPI resultados obtenidos con la herramienta de los milestones
- KPI satisfacción de los clientes $\text{número de clientes satisfechos} / \text{total de clientes encuestados} \times 100$.
- KPI porcentaje de cumplimiento esperado de cada operador logístico / porcentaje de cumplimiento real de cada operador logístico
- KPI tiempo de los procesos $\text{tiempo real usado} / \text{tiempo estándar}$

Hacer verificar/propuestas a realizar

Acción # 1

Se vio la necesidad de crear un método de control del kpi llamado milestones, que permitiera analizar los datos semanalmente e hiciera más sencillo identificar factores de mejora y avance. Este método ayudará a la empresa a tener la información de rendimiento de los operadores de una forma más clara, en donde se vean resultados semanalmente junto con el rendimiento por cada sucursal junto con el número de veces que se utilizó la herramienta iTranco y a la vez viendo que aspecto se analizó en cada ocasión.

La siguiente figura representa el formato actual utilizado para el control de los resultados obtenidos semanalmente por cada sucursal en cuanto a sus milestones por cumplir el cual era ambiguo y no proporcionaba los datos suficientes para un control efectivo de resultados por lo cual se realizó una propuesta de modificación del formato reflejado en la figura 7.

Figura 6: *Formato en blanco de control de milestones actual utilizado.*

WEEK	TOPIC OF DISCUSSION	COMPLIANCE	ITRANCO USES
1			
2			
3			
4			

Nota. Información tomada de <https://trancoglobal.com>

La siguiente figura representa el formato automatizado en Excel propuesto para el control de los resultados obtenidos semanalmente por cada sucursal en cuanto a sus milestones por cumplir.

Figura 7: *Formato de control de milestones propuesto*

Porcentaje de cumplimiento de cada sucursal				
Branch	Documentos procesados	Documentos sin procesar	Porcentaje de cumplimiento	Usos de iTranco
Atlanta, GA	70	38	46%	89%
Chattanooga, TN	41	1	98%	85%
Alexandria, LA	4	1	75%	100%
Seattle, WA	94	33	65%	68%
Chicago, IL	9	2	78%	95%

Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Luego de recopilar esta información se podrá diferenciar cada sucursal una de la otra con los resultados obtenidos de la tabla anterior, y así tener una perspectiva más clara de que sucursal es la que necesita de mayor atención.

Acción a mejorar #2

Propuesta de mejora de página web

Se vio la necesidad de hacer una reforma a la página web oficial de iTranco a la que acceden los clientes para revisar el estado de sus movimientos de carga, se encontró con una página muy básica, difícil de entender y muy poco interactiva con el cliente, por lo que se decidió crear una propuesta nueva mucho más interactiva y fácil de usar como lo muestra la figura 8.

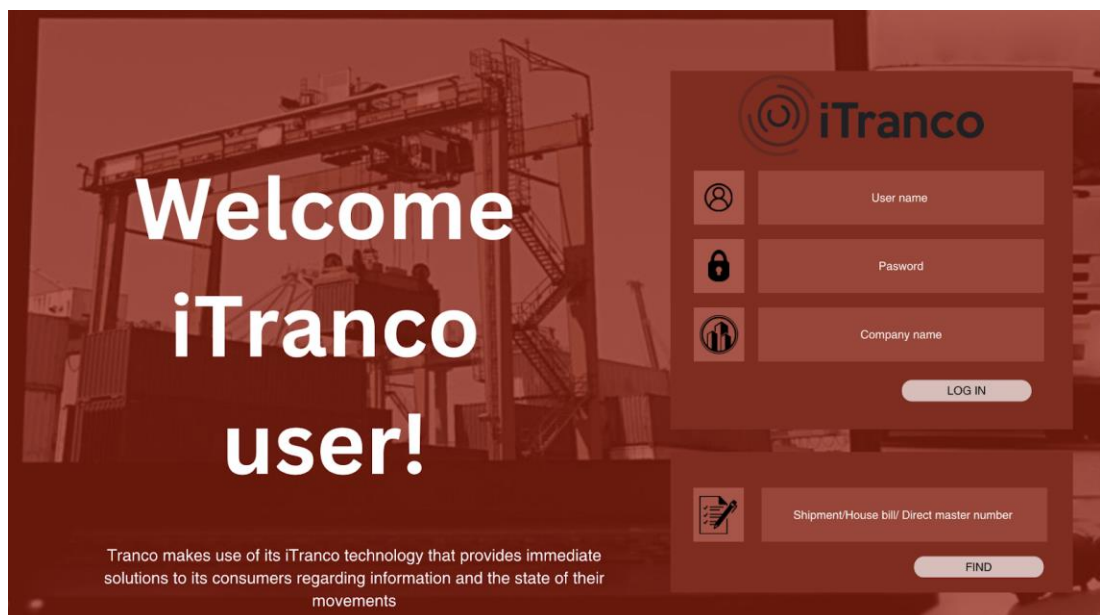
Permite al cliente acceder más fácilmente a ella ya que los botones de ingreso de texto son más amplios y con un contraste de color fácil de entender.

Así mismo permite tener un fácil acceso simplemente con el número de rastreo de carga lo que le permite al usuario una más rápida interacción cuando solo desee información general de su envío.

Esta nueva propuesta representará un cambio positivo para la plataforma y ayudará al cliente a sentirse más motivado a usar esta herramienta.

La figura 8 muestra la propuesta de mejora para la página web iTranco teniendo en cuenta la mejora de aspectos como tamaño y color de letra, botones interactivos y facilidad de comprensión para el usuario

Figura 8 *Propuesta de mejora de página web iTranco*



Nota. Elaboración propia con información tomada de <https://trancoglobal.com>

Figura 9 Portal actual de acceso a iTranco para los clientes.

Este es el estado actual de página web de iTranco.

A screenshot of the Tranco Global website interface. At the top left is a logo featuring a globe with a large black arrow pointing to the right. To the right of the logo, the word "TRANCO" is displayed in a large, bold, black sans-serif font, with the word "global" in a smaller, lowercase, black sans-serif font below it. Below the logo and text, there is a light blue rectangular box containing a login form. The form has four input fields: "Company Code:" (with a small icon in the first field), "E-mail:", "Password:", and a checkbox labeled "Remember me". Below these fields is a blue "Login" button and a link that says "Forgot your password?". Below the login box is another light blue rectangular box containing a search form. It has a single input field labeled "Shipment/House Bill/Direct Master Number:" and a blue "Find" button below it.

Nota. Información tomada de <https://trancoglobal.com>

Estrategias de implementación plan de mejora

- **Análisis de factores a mejorar:** Se realiza un diagnóstico del área operacional utilizando herramientas como matrices de evaluación, así como la organización de reuniones semanales entre los managers de las diferentes sucursales para

establecer cuáles son esos factores que están afectando el buen desarrollo operacional logístico en la empresa.

- **Establecer de reuniones periódicas entre managers de sucursal:** Se establece un cronograma de reuniones que se realizarán periódicamente en las que participarán los managers de cada una de las sucursales de la empresa con el fin de discutir los resultados de cada periodo analizado de cada operador de sus equipos.
- **Implementación de cambios estratégicos al software iTranco y milestones para su mejor rendimiento:** Se plantean cambios estratégicos con el fin del mejoramiento de los softwares actualmente disponibles en la empresa con el fin de garantizar un mejor funcionamiento y resultados más óptimos.
- Proposición de las nuevas estrategias con
- **Planeación de jornadas de capacitación y entrenamiento sobre nuevos softwares y metodologías de operación:** Estas jornadas estarán dirigidas a operadores nuevos y antiguos con el fin de actualizarlos en las nuevas estrategias que se pondrán en marcha para la obtención de resultados operativos más óptimos.

Cronograma

Cronograma para el desarrollo de actividades planteado para la puesta en marcha del plan de mejora sugerido:

Figura 10. Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	SEMANAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FASE 1	Análisis de factores a mejorar	x	X								
	Aprobación por parte de los directivos de la empresa			X							
FASE 2	Determinar las herramientas o estrategias necesarias para poner en práctica el plan de			X							
	Realizar un estudio de viabilidad para la implementación de la herramienta de medición de resultados				X	X					
	Socializar los resultados obtenidos con la mesa de trabajo					X					
FASE 3	Planteamiento de la metodología a implementar a los directivos de la empresa.						X				
	Poner al tanto a los operadores logísticos sobre la nueva estrategia de trabajo que se pondrá en						X				
	Capacitar a los managers y operadores de cada sucursal para la implementación de las nuevas							X	X		
FAS 4	Evaluar y analizar los resultados obtenidos durante los dos primeros meses de trabajo.								X		
	Determinar y realizar correcciones pertinentes a las nuevas estrategias del plan de mejora.									X	
FASE 5	Establecer de reuniones periódicas entre managers de cada sucursal para el análisis de los resultados obtenidos.									X	
	Realizar una junta directiva 2 veces al año para presentar nuevas ideas que permitan potencializar las herramientas de trabajo y optimizar los resultados.									X	

Nota. Elaboración propia partir de la información obtenida en el periodo de práctica.

Recursos

Recursos necesarios para llevar a cabo este plan de mejora.

Dentro de los recursos para implementar el plan de mejora se requiere la utilización de recursos como:

- Recursos tecnológicos:

el formato de medición de Excel, software como iTranco y milestones,

- Recursos humanos: capacitaciones y reuniones mensuales entre managers de todas las sucursales.

Conclusiones

-Tranco Global es una empresa sólida y altamente preparada para abordar cualquier situación que surja durante las operaciones y el transporte de carga. Su capacidad para desarrollar estrategias y soluciones adecuadas es evidente, y están siempre en busca de mantenerse a la vanguardia de los cambios en el mercado y en la industria logística.

-La tecnología desempeña un papel fundamental en todas las áreas de las operaciones cotidianas de la empresa en la actualidad. El uso eficiente de la tecnología conduce a resultados más favorables y abre nuevas oportunidades.

-Hemos establecido un plan de mejora que proporciona a la empresa las herramientas necesarias para avanzar hacia la estandarización de los procesos y mejorar la comunicación entre las distintas sucursales. Esto se traduce en una respuesta más efectiva a las necesidades del cliente y fortalece la retención de la marca en la mente del consumidor. Además, los KPI establecidos desempeñan un papel fundamental al proporcionar a la compañía un control sólido sobre sus operaciones.

Referencias

- Ponce Talancón, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Impacto de la capacitación en la productividad | Apuntes de Gestión de Recursos Humanos | Docsity. (n.d.). Wwww.docsity.com. Recuperado de: <https://www.docsity.com/es/impacto-de-la-capacitacion-en-la-productividad/5049371/>
- ¿Qué es un KPI?: Indicadores de gestión | Roberto Espinosa. (2017, March 23). <https://robertoespinosa.es/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Importancia de los KPI en la logística y su impacto en el servicio al cliente. (2019, Octubre, 10). Docplayer.es. Recuperado de: <https://docplayer.es/186227041-Importancia-de-los-kpi-en-la-logistica-y-su-impacto-en-el-servicio-al-cliente.html>
- Yépez, C. A. Z., Kuffó, E. G., Velásquez, M. V., & Medranda, Y. F. (2020). Beneficios y desafíos del uso de las TIC en la cadena de suministro. Revista de Investigación En Tecnologías de La Información. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7473761>
- Lauren. (2020, October 20). *Transportation* | Choose Chattanooga®. Choosechatt.com. <https://choosechatt.com/services/transportation/>
- Serna Gómez, H. (n.d.). *GESTIÓN ESTRATÉGICA - ANÁLISIS POAM*. Gerest.es.tl. Retrieved November 19, 2023, from <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Quiroa, M. (2020, October 1). *Matriz POAM-Qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>

- Montiel. (2022, June 21). *Ventajas y Desventajas de la Tecnología en Las Empresas*. Blog Oficinas Montiel. <https://www.oficinasmontiel.com/blog/ventajas-desventajas-tecnologia-empresas/>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago-Chile.